

ブランド構築の理論と実際

ーハーゲンダッツのケースー

Theories and Realities of Brand Building :

A Case Study of Häagen-Dazs

井 原 久 光*

Hisamitsu Ihara

Abstract

This article analyzes definitions and theories of brand and introduces the successful case of Häagen-Dazs in Japan. The functions of the brand can be divided into three categories : differentiating the product from others, guaranteeing the quality of the product, and giving a special meaning to the product. In our present information society, the third function, the special meaning of the brand, is becoming more important. The first part of this article presents a model of how to give a special meaning to the product and create a strong brand. The second part of the article analyzes the reasons for the success of the Häagen-Dazs brand in Japan.

要 旨

本稿は、ブランドに関する定義や理論を整理し、その具体的な事例としてハーゲンダッツのブランド構築についてまとめたものである。前半では、ブランド識別の主体を、売り手（企業）、買い手（消費者）、第三者（法的機関）に区分し、ブランド機能を①識別機能、②品質保証機能、③意味づけ機能に分けて整理した。さらに、ブランド力を「知名度」→「信頼度」→「魅力度」というランクで示したモデルも提示した。情報化社会の進展にともなって「企業」が示す「識別機能」

や「品質保証機能」に加えて、「消費者」のいなく「意味づけ」が重要になりつつある。そのため単に「知名度」や「信頼度」を上げることより「魅力度」を向上させる必要性が高まっている。また、個別の製品ブランド管理よりも企業全体のイメージを向上させる全社戦略が求められており、そのためのヒントも提供した。後半は、日本におけるハーゲンダッツの成功事例を通じてブランド構築の過程を具体的に検証した。

はじめに

筆者は、学校法人産業能率大学の企画開発するSBCP（Structured Business Core Program）向けに『マーケティング戦略』のテキストを執筆したが、その一部を全面的に書き換えることになり、本稿で取り上げるブランド構築の理論についても、ほとんど改訂することになった。このテキストは主に社会人向けの通信教育の教材として使われていたので一般書店で購入することはできなかったが、改訂にともなって、筆者が整理した内容が出版物として残らないことになったので、ここに一部を修正して掲載しておきたい。また、ハーゲンダッツに関する事例は、ハーゲンダッツジャパン社の協力によって原稿レベルでチェックを受けているため、この部分は、そのままの形で再度掲載することにした。

*非常勤講師

I. ブランドについて

1. ブランドとは

(1) ブランドの定義

ブランドとは、企業や商品（モノやサービス）や商品群が、他のものと異なると認識できるような名前、デザイン、シンボルなどや、それらの組み合わせのことである。アメリカ・マーケティング協会（AMA: American Marketing Association）の最新（1988年）の定義によれば「他社の製品やサービスとの違いをはっきり示す名前、言葉、デザイン、シンボルなど」とある。

この中には、トレードマーク、サービスマーク、ロゴ、ブランドネーム、ブランドマーク、商号、サイン、記号、包装、色、サウンド表現、特徴、企業や商品を短く表現したキャッチフレーズ、キャラクターなど、さまざまな識別ツールが含まれる。

ブランド (brand) は「商標」と訳される。商標とは、「商品」を区別する「標識」のことで、ブランドのもつ識別機能を言い当てたものであ

る。トレードマーク (trademark) も「商標」と訳されるので混同されやすいが、これは法的に認められた「登録商標」のことである。また、トレードネーム (trade name) は企業全体として使われる名称や商人の名称のことで「商号」と訳される。これらを含め、混同しやすい用語を以下にまとめた。

なお、ロゴは印刷媒体向けに指定した書体やシンボルマークで、比較的長く使用するのに対して、ブランドネームやブランドマークは、ブランドの名前やマークに関する一般的な呼称で、デザイナーによってしばしば変更されることもある。

(2) ブランド識別の主体

このように、ブランドは他のものと識別する名前やデザインなどであるが、その主語が不明確に使われてきたことがブランド理論の障害になってきたと思われる。コトラーの基本教科書ですら「ブランドとは売り手やメーカーを明らかにするもの」とあって、その主語が企業なのか消費者なのかははっきりしない¹⁾。

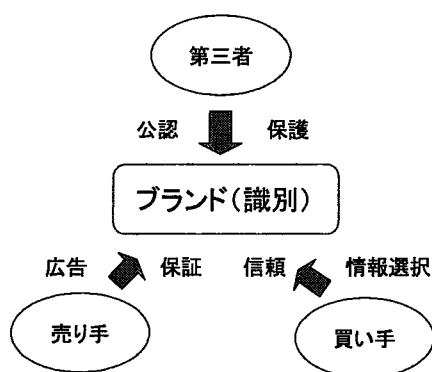
ブランドは、識別する主体（つまり、誰がその

図表1 ブランドに関連する用語

トレードマーク (trade mark)	法的に保護されたブランドのことで登録商標 (registered trademark) ともいう。わが国では、特に有形商品の登録商標のことをさす。
サービスマーク (service mark)	無形商品であるサービス（役務）を示すマークで、登録されているもの。たとえば、ヤマト運輸のクロネコマークのような商標。
ロゴ (logo)	企業名や商品名を示す特殊な文字、あるいは企業らしさや商品らしさを示す特別なマークのことで、前者をロゴタイプ (logotype) とよび、後者をロゴマーク (logo-mark) とよぶ。しかし、ロゴタイプとロゴマークは別々のものとは限らず、一般には、特別にデザインされた字体や書体とそれを囲ったり強調したりする周辺デザインを一括してロゴという。また、ブランドを表現するシンボリックな音楽表現や音響効果をサウンドロゴとよぶこともある。
ブランドネーム (brand name)	言葉として表現され発音できるブランドの部分で、文字であるロゴタイプも含むが、発音から受ける響きや印象も含んでいる。たとえば、「キリンラガービール」のように言葉として表現されるものである。
ブランドマーク (brand mark)	シンボル、デザインなど、発音できないブランドの部分で、ロゴマークはもちろんのこと、企業や個別商品を識別するために工夫されたさまざまな印や表現方法を含んでいる。たとえば、「キリンラガービール」についている麒麟（龍のような想像上の動物）やその周辺のデザインをさす。
商号 (trade name)	商人が営業活動を行う場合に用いる名称。企業ブランドと重なるが、わが国では商標法ではなく、商法で保護されている。

(井原作表)

図表2 ブランド識別の主体



(井原作図)

ブランドを異なるものと区別するか)によって、その意味づけや役割は大きく変わってくる。

ブランドを識別する主体は、同業者や従業員や株主も含めたあらゆるステークホルダー（利害関係集団）を含むが、主に、①売り手、②買い手、③第三者の三つが重要である。

① 売り手が識別するブランド

自分の作ったものや扱っているものを区別したいという願望は本能的なものである。そもそも、ブランドは、売り手（製造業者や流通業者）が自分の商品を他のものから識別するために使用するものであった。古代からレンガや陶器に印がつけられており、古代スカンジナビア語の「焼く (brandr)」が語源という²ブランド (brand) は英語でも「刻印」という意味をもつ。

売り手には、製造業者（メーカー）と流通業者がある。製造業者が自分の作った製品を区別するために使用するブランドをメーカー・ブランド (manufacturer's brand) というが、これは、全国的に統一してつけられるのが一般的なのでナショナル・ブランド (national brand) とよばれる。

これに対して、流通業者が独自に仕入れた商品につける商標のことを、プライベート・ブランド (private brand) とよぶが、ストア・ブランド (store brand) あるいは商人商標ともいう。

② 買い手が識別するブランド

ブランドは、売り手ばかりでなく、買い手が特定の企業や商品を識別するためのものでもある。

顧客がつけた愛称や口コミの材料がブランドとして認知されることもあるし、特定の名前やマークがなくても、顧客が「あの品」「あの会社」「あの店」と認識すればブランド化したといえる。この意味で、ブランドとは「消費者が商品世界を解釈する標識」とも定義できる。

情報化が進むほど、消費者は商品選択において困るというジレンマをかかえている。企業情報や商品情報が増えると、その実態を推し量ることが難しくなるので、大量の情報を包括する代表的な名前や記号やスローガンによって、その優劣を判断しようとする。この記号にあたるものがブランドで、ブランド戦略が注目を浴びてきた背景に情報社会の進展がある。

また、消費者がブランドを認めるということは、何らかの価値や特徴を認めて親しみを覚えている可能性が高い。売り手（企業）にとっては名前をつけた製品すべてがブランドであるのに対して、企業のいうブランドの中でごくわずかの選ばれたものだけが買い手（消費者）にとってブランドとして認知されるという点は非常に重要である³。

③ 第三者が識別するブランド

ブランドを第三者が公認するメリットは明らかである。第三者が公的に認めなかったら模倣品・偽造品が溢れ、消費者は購買に迷うだけでなく粗悪品を買わされるし、企業は自社製品を守ることすらもできない。誠実な努力で創り上げた製品や信用が不真面目な同業者に奪われ、経済は混乱する。

したがって、第三者がブランドを公認して保護する必要がある。保護とは、そのブランドを他人に使わせずにブランドオーナー⁴に独占的に使う権利を与えることである。

中世ヨーロッパでは、ギルド（同業者組合）がブランドを認めギルド内の製造業者を保護したが、今日では商標法 (trademark law) によって法的に保護されている。最初の商標法はフランス（1857年）で法制化されており、パリ条約（1883年）で他の工業所有権（特許など）とともに国際的に認められるようになった。日本では1884年に商標条例が公布されているが、現行の商標法は

1959年に制定されたものである。

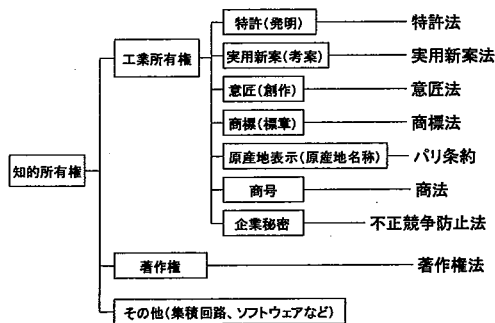
ブランドは商標法に基づき特許庁に登録すれば「登録商標」となる。これが法的に保護されたブランドのことで、トレードマーク (trade mark) とよばれる。ただし、わが国の商標法では、トレードマークを目で見ることや手で触れることのできる有形商品にかぎり、運輸・金融・放送などのサービスを他のサービスから識別する標識についてサービスマーク (service mark) とよんでいる。このサービスマークは、以前は商標法で登録できず、不正競争防止法で保護されていたが、1992年に改正された商標法から、トレードマークと同様に認められるようになった。

また、製品に特別なスタイルや特殊なデザインがある場合で、それがブランド・アイデンティティを示すような場合は、意匠法に基づいて特許庁に登録することができる。

しかし、すべてのブランドが第三者機関によって法的に認められるとは限らない。たとえば、ミッキーマウスやスヌーピーのようなキャラクターは美術の著作物として著作権による保護を受けており、図案もデザインとして意匠登録できるが、キャッチフレーズやスローガンは商標としては原則的に登録できない。

図表3は、主な知的所有権について関連する日本の法律をあげたものである。

図表3 知的所有権と関連法規



(井原作図)

(3) ブランドの範囲と種類

ブランドの種類は、その範囲によって区分される。一般には、企業ブランド (corporate brand) と商品ブランド (product brand) に大別される

が、事業別や地域別でも区分される。

① 企業ブランド

個々の企業がつける「個別企業ブランド」が一般的だが、さらに、「三菱」や「JR グループ」のような「企業群ブランド」もある。最近では、企業分割や合併が増えているほか、持ち株会社（ホールディングカンパニー）によるグループ管理が増えているので、企業ブランドと企業群ブランドをどう扱うかが重要になっている。

たとえば、ルノーと日産は、5つのブランド（日産には日産とインフィニティ、ルノーにはルノー、ダチア、ルノー・サムスン）の下に広範な商品群をもっているが、両社は提携にあたって、各々のブランド・アイデンティティを完全に保持し双方の企業文化と国民性を尊重することにした。この方針は、市場の混乱を避けるという顧客への配慮とともに、両パートナーの（従業員の）士気を鼓舞し利益をもたらす協力戦略の鍵となっている。

② 商品ブランド

個々の商品ごとにつけるブランドのことを「個別商品ブランド」というが、個別商品にもモデルや仕様や色を示すサブ・ブランドを追加することがある。たとえば、自動車の場合は排気量で区別することが多く、「スカイライン2000GTR」のように排気量を示す記号がブランドにもなりうる。

この個別商品が複数集まった商品群につけるブランドを「ファミリー・ブランド (family brand)」という。たとえば、「ネスレ」という企業ブランドには、チョコレートの「キット・カット」のような個別商品ブランドがあるが、「ネスカフェ」、「マギー」、「ベリエ」、「ブイトーニ」などの商品群レベルのファミリー・ブランドもある。これは、次項目にみるように、ブランド拡張によってファミリー・ブランドが形成された例である。

③ レンジブランド

まとまりのある事業領域、販売経路、商品分野など一定の範囲につけるブランドを「レンジブランド」という。多数の商品群をもつ企業は複数

の事業を統一した「事業ブランド」をつける。たとえば、松下電器は白物家電事業に「ナショナル」というブランドを用い、AVCC (Audio-Visual, Computer & Communication) 事業に「パナソニック」というブランドを使っている。

また、新しい事業分野に参入する場合には、新事業に失敗した場合に本業のブランドに傷がつかないようにしたり、全く新しい顧客層に向けて新しいブランドをつけたりすることがある。ソニーがコンピュータゲーム市場に参入したときには「プレイステーション」というブランドを前面にだした。

販路別のブランドは、同じブランドを異なるブランドで売ることもあるので、マルチブランド戦略のところで再び取り上げる。

④ 地域別ブランド

地域別にブランドをつける場合もある。世界的な企業になると、アジアやヨーロッパなどをカバーしたリージョナルブランドや国別のブランドをつける。逆に、食品メーカーなどは、せまいエリアごとの嗜好にあわせて味つけを変えたローカルブランドをもっている。

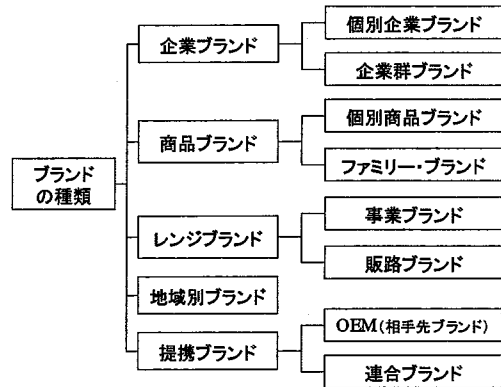
たとえば、トヨタの「レクサス」やホンダの「アキュラ」は米国向けのブランドであるし、アサヒビールの「アサヒ江戸前生ビール」は関東地方限定のブランドである。

⑤ 提携ブランド

提携先との関係でブランドを変える場合もある。代表的なものは、「相手先ブランド」とよばれる OEM (Original Equipment Manufacturing) である。これは、完成品を供給する企業が、提携先(相手先)のブランドをつけることで、ブランドをもつ側(委託側)は販売力やブランド力があって、製品ラインを拡大できるなどのメリットがあり、生産する側(受託側)は量産効果が得られるなどのメリットがある。たとえば、日産の商用車「バネット」はマツダが「ボンゴ」をベースに生産して日産に供給している。

これとは別に、異業種の企業が連合して統一ブランドを作るケースもある。たとえば、トヨタ、アサヒビール、花王、松下電器などが提携し同じ

図表4 ブランドの種類



(井原作図)

「WILL」というブランド名で各社の製品を販売した。この場合、単に名前を共有するのではなく、高齢者向けにユニバーサルデザインを取り入れた統一ブランドを作るように、ターゲットユーザーや製品コンセプトを共有することが重要である。

(4) ブランドの機能

ブランドにはさまざまな機能(はたらき)があるが、次にみるブランド力との関係で、①識別・広告機能、②出所表示・品質保証機能、③意味づけ・象徴機能という三つの基本的機能に整理したい。

① 識別・広告機能

定義にあるように、ブランドは、特定の企業や商品を他のものから識別する標識としての役割をはたしている。これは、ブランドの最も根本的な機能だが、この識別機能によって、企業(売り手)は模倣品や粗悪品から自社製品を守ることができるだけでなく、同時に広告を通じて自社製品や自社そのものについての情報も提供できるようになる。

識別機能と広告機能を分けて論じる場合もあるが、ここでは、消費者に認知(記憶)してもらう情報を提供できる、という観点から、「識別・広告機能」としてまとめて整理しておきたい。

② 出所表示・品質保証機能

ブランドは、商品が誰（どの企業）によって作られたかという出所を表わしている。したがって、それによって、その商品の品質が保証されたり、企業が信頼できるかどうかを判断したりできる根拠となる。このようなブランドのはたらきを、「出所表示・品質保証機能」という。

この機能があるために、企業は顧客から信頼を得ることができるし、顧客は選択のリスクを軽減することができる。

③ 意味づけ・象徴機能

ブランドには、消費者が特定の意味づけを行ったり特別なイメージをもったりするという「意味づけ・象徴機能」もある。ブランドは、企業や商品に何らかの社会的意味を与えることもある。たとえば、小説でバーバリーやダンヒルを持つ人物を描くと英国紳士を連想するのは、それぞれのブランドが社会的に意味や実在性をもっているからである。

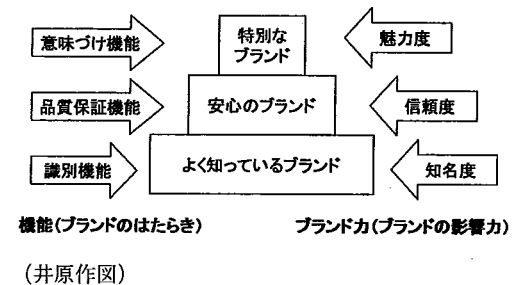
また、ロイヤル・カスタマー⁶⁾にとっては、自分自身の分身のような強い意味を持つ場合もある。たとえば、ジッポのファンは、手にすっぽり入る大きさと手触り、ふたを開ける時の独特の金属音、火が灯る瞬間の感触などに特別の意味を見出すに違いない。一部のコレクターは、スワップミート (swap meet) と呼ばれる交換会に参加して自慢のライターを見せ合うそうだが、そこにはコレクターのみが共有する独特の意味がある。それは、品質や機能やコンセプトでは説明しきれないもので、言葉でも表現できない意味世界といえる。

(5) ブランド力とブランド・ロイヤルティ

この三つの機能はブランド力 (brand power) と関係がある。ブランド力とは、ブランドのもつ影響力や支配力のことで、ブランド力が強くなると、一般にブランド・ロイヤルティ⁷⁾が高まると考えられている。

「識別・広告機能」は、ブランド力のうち、その「知名度」と深く関係がある。知名度が高まると顧客がそのブランドをよく知る（見聞きする）ようになると試しに買ってみようという購買行動

図表5 ブランドの機能とブランド力



が生まれる。

「出所表示・品質保証機能」は、顧客のそのブランドに対する「信頼度」と深く関係がある。知っているものが期待を裏切らないことがわかると、信頼感が生まれて、そのブランドを繰り返し購買するブランド・ロイヤルティが生まれる。

「意味づけ・象徴機能」は、顧客がそのブランドにいだく「魅力度」と深く関係がある。魅力度が高いと、そのブランドに憧れや愛着や思い入れが生まれて、その顧客にとって特別な意味をもつようになるからである。

しかし、この三つの機能（識別→品質保証→意味づけ）は、かならずしもブランド力（知名度→信頼度→魅力度）と並行するとは限らない。たとえば、消費者は、よく知っている（知名度が高い）商品をよく購買するとは限らないし、品質に信頼のあるものだけを魅力的と感じているわけではないからである。

ハーレー・ダビッドソンはある面でホンダやヤマハに劣るところがあっても熱烈なファンに支えられている。阪神タイガースは、勝てなくても愛される魅力をもっている。「よい商品 (good product)」がいつも「強いブランド (power brand)」になるとは限らないのである⁸⁾。

2. ブランド戦略

戦略には、一貫性 (consistency)・統合性 (integration)・重点性 (focus) が必要だが、そのためには、一貫したブランド構想のもとに各種ブランドを体系的に整理し、重点的に展開していかなければならない。美辞麗句を飾った企業スローガンのもとに無個性な商品ブランドを並べるようなことをしてはならない。

(1) ブランド拡張戦略

1つの商品ブランドが他の商品カテゴリーに拡大して使われていくことをブランド拡張 (brand extension) という。たとえば、ネスレの「マギー」は、ブイヨンとよばれるキューブ状の調味料のブランドであったが、その手軽さと味がブランドの特徴と認識されるようになって、ソースやスープ、インスタント食品にも拡大された。このようなブランド拡張が可能となるのは、ブランドのもつハロー効果と関係がある。

ハロー効果 (halo effect) とは、部分的評価が他に及ぼす効果のことで、高いブランド評価を受けると、その企業全体の商品が高く評価されるような現象をさす。ハロー (halo) とは、「太陽や月の暈 (かさ)」や「聖像の光背」のことで、仏 (ほとけ) の背後から後光 (ごこう) がさすように恩恵を受ける意味である。

ただし、ハロー効果はプラスに働くとは限らず、1つの欠陥が他の商品の評価を下げたり、1度の不祥事が企業イメージを低下させたりする、マイナスのハロー効果も考えられる。

また、ブランド拡張に伴って、オリジナルブランドのアイデンティティが希薄になったり、消費者のブランドに対するイメージが混乱したりする恐れもある。

ライオンは1992年に「植物物語」という石鹸を発売したが、99%植物原料という素材特徴から「肌へのやさしさ」をブランド・コンセプトとして、93年にボディソープ、シャンプー、リンスを発売、94年には薬用ハンドソープ、メイク落とし、洗顔フォーム、スキนครリームを発売して、その後もブランド拡張に成功した。

この成功の背景には、肌にやさしい安心感を与える明快なコンセプトに加えて、石鹸の効能からメイク落とし、洗顔フォームという比較的入りやすい「入り口」を経て化粧品へのエントリーをはかったこと、原田知世→石田ゆり子→石田ひかり→田中麗奈と、同じトーンのイメージキャラクターを採用したことなど、があったためと考えられる。

この「植物物語」はヤング・アンド・ルビカム社によって開発された BrandAsset Valuator というブランド・パワー評価システムにおいても「競合

ブランドにはない固有の価値を備えている」と評価されている⁹。このように、ブランド拡張戦略においては、ブランドのコンセプトやイメージを統一し、慎重に拡張カテゴリーを選択し、一貫したコミュニケーション戦略をとる必要がある。

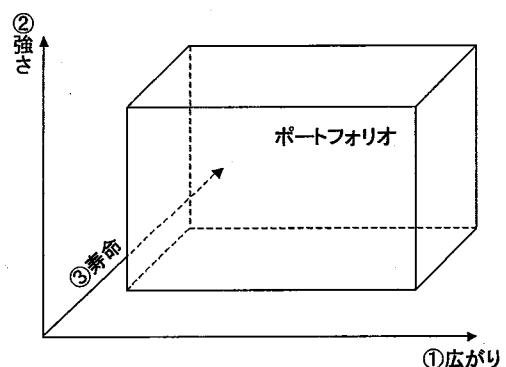
(2) ブランド・ポートフォリオ戦略

ブランド・ポートフォリオ (brand portfolio) とは、ブランドの構成あるいは配分のことで、ブランドの数や統一性を考慮しながら、①効率的でバランスのよいブランド体系を構築し、②資源の最適配分を通じて個別ブランドを育成し、③長期にわたって維持・発展していくための意思決定がブランド・ポートフォリオ戦略である。この戦略には、少なくとも以下の3つの視点 (次元) が必要である。

第1は、ブランド体系をどのようにして構成するかである。この場合、各種のブランドが消費者から見て、多すぎも少なすぎもなく、あるいは相互に矛盾したイメージをもたれることのないようにする必要がある。これは「広がり」の視点で、ブランド拡張 (カテゴリーの広がり) やユーザー層 (年齢層などの広がり) や地域 (国際的広がり) のバランスなどが課題になる。

第2は、限られた経営資源をどのように配分するかである。この場合、ブランドの知名度、理解度、使用度、満足度、再購買度などを調査し、競合ブランドとの関係も分析して、育成すべきブランドに集中的に資源を投入する必要がある。これは「強さ」の視点で、ブランド力構築 (後述) に関係する。

図表6 ブランド・ポートフォリオの次元



第3は、こうした「広がり」や「強さ」を長期間どのように維持・発展していくかである。ブランドは名付け親（メーカーの論理）とは別に育つから、長期にわたる顧客との関係性の中で、新たな価値を付加し、ブランドの意味を変えていく必要がある。アサヒスーパードライは「辛口」というコンセプトから始まり「トップブランド」あるいは「鮮度」というメッセージを付加してブランドイメージを変えてきた。これは「寿命」という視点であらわせる。

（3）個別のブランド戦略

ブランド戦略がマーケティング理論の中で注目されるようになったのは最近になってのことで、統一したブランド戦略の理論はない。また、ブランドの重要度やイメージの操作可能性は業種や市場状況によって異なるため、さまざまな手法が考えられる。ここでは、いくつかの個別戦略を紹介しておきたい。

① 統一ブランド戦略

多くのカテゴリーの商品群を、1つの統一ブランド（アンブレラ）で販売する戦略がある。商品カテゴリーが増えると、個別商品の個性が薄れる場合もあるが、1つのブランドに集中する相乗効果によってブランド価値を高められる。

ヤマハ（株）は、かつて日本楽器製造（株）という社名でピアノ、エレクトーンなどの楽器を製造していたが、スポーツ用品（スキー、アーチェリーなど）や家具も製造するようになり、「YAMAHA」ブランドのもとに社名も変更した。また、関連会社のヤマハ発動機（株）では、オートバイ、モーターボート、スノーモビルを製造しているが、これらすべてに「YAMAHA」のブランドで統一している。

② 個別ブランド戦略

統一ブランドをつけず、個別商品のブランドだけで販売する戦略もある。これは、各商品の特徴やターゲットユーザーに合った個性的な商品名を使えるというメリットがあるだけでなく、新製品が失敗した場合にも企業全体のイメージを損なわないという利点もある。

たとえば、「コロコロコミック」、「週刊少年サンデー」、「少女コミック」、「ビックコミック」などは全て小学館のコミック誌だが、「小学館」の社名は前面に出ていない。「アクリアス」「ジョージア」「爽健美茶」のように日本コカ・コーラ社の商品も社名を入れず不統一だが、それぞれが各市場で強いブランド力を発揮している。

③ マルチブランド戦略

目的に応じて同じ商品に複数の異なるブランドをつけることをマルチブランド（multiple brand）という。これは、販路別や地域別にブランドを変える場合にしばしば用いられる。

たとえば、デパートとスーパーで別のブランドをつけたり、法人向けと一般消費者向けでブランドを変えたり、店舗販売用と通信販売用で異なるブランドを同じ商品につけたりすることがある。

ブランド名は、海外では別の意味をもったり、語感や響きに異なるニュアンスが生じたりすることがあるため、各国の文化的事情を配慮して別ブランドにする場合もある。たとえば、日産の「フェアレディZ」はミュージカル「マイフェアレディ」に着想したドメスティックなブランドであったが、当時の米国市場ではダットサンに数字をつけるブランド名が定着していたので「Datsun240Z」という別ブランドで発売された。

④ 組み合わせブランド戦略

企業名と商品名を組み合わせることを「組み合わせブランド」という。この場合、企業名は商品の品質を保証し、個別商品名は、商品に個性を与えることができる。

たとえば、「デンター・ライオン」「エチケッ・ライオン」などは、商品名の後に社名「ライオン」をつけた組み合わせブランドである。

⑤ 多ブランド戦略

同じ商品カテゴリーの中に、同じ企業が多くのブランドを作る戦略のことを「多ブランド戦略」という。これは、市場を細分化して各市場に対応するためや、ブランド内競争（ブランド同士を社内で競合させること）で総合的な売上増大を狙うほか、店頭でのシェアを拡大して物理的に他社製

品を締め出すことや、リスクを分散するためにも使われる。この戦略は、品目数が多くブランド・スイッチが生じやすい業界で多く採用されている。

ブランド・スイッチ (brand switching) とは、顧客が別のブランドに移って、そのブランドを購入しなくなることで、菓子類やトイレタリー製品のように品目や銘柄が多くて試し買いが多い市場、衣料品のように流行に左右される市場、価格競争の激しい市場で多く生じるとされる。

(3) ブランド価値とブランド・エクイティ

ブランドは企業に対しても顧客に対しても価値を創出する。顧客としては、①ブランドによって出所が確認でき、保証された品質を得られる、②多様な商品情報や企業情報の中から自分に適した情報を選別できる、③好みのブランドを購入したり使用することで満足感が得られる、④愛着や思い入れがあるブランドをもつと、自己表現ができたり、同じブランドを愛する人々とコミュニケーションができるなどの満足感を得られる。

企業としては、①ブランド・ロイヤルティが高まると反復(継続)購入によって売上が増大する、②ブランド力によって価格競争力が増しマージンが改善する、③ブランド拡張によって他の商品カテゴリーに進出できる、④流通業者に対する影響力を高めることができる、⑤他社の参入障壁を築くことができる。たとえば、ブランドは、容易にコピー(複製)することができない。粗悪な模造品が増えることは避けなければならないが、コピー商品がオリジナルブランドの価値を高める側面もある。

いずれにしても、パワフルなブランドをもつことが競争力になり、企業にとって大きな価値を生

み出していることが認識されるようになり、ブランドのもつ価値を会計的にも評価しようという試みが始まった。

ブランド・アセット (brand assets) とは「ブランド資産」のことで、ブランドのもつ名声や信頼感を情報資産として数値化したものである。

ブランド・エクイティ (brand equity) とは、ブランドの資産と負債の集合のこと¹⁰⁾で、ブランドから生じるプラス価値(資産)からマイナス価値(負債)を差し引いた正味価値のことである。

(4) ブランドマネジメントからブランド戦略へ

ブランドは、他社製品と区別する「標識」や「銘柄」と考えられていた。4P的にいえば、製品(Product)につける「名前」であって、いくつかある商品群をいかに管理するかというのが、ブランドマネジメント (brand management) と考えられていたのである。

したがって、個別マーケティング活動の1つを担当する商品企画室や商品管理部にブランド・マネジャー¹¹⁾を置いて個別商品ブランドの管理をし、法務部にあたる部署が商標管理を担当していたのが従来のブランドマネジメントであった。

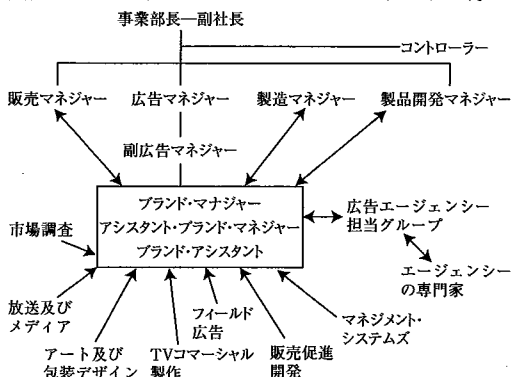
ブランド・マネジャー制の起源は米国P&G社が石鹸で「アイボリー」に加えて「キャメイ」を発売した時に導入された時とされる。1920年代初め、ライバル企業から「ラックス」「パルモリーブ」「カシミヤ・ブーケ」といった石鹸が発売され堅牢だった「アイボリー」という香り付き化粧石鹸のシェアが侵食されたため、P&G社は、同じカテゴリーで競合品を出す際にそれぞれのブランドに責任者を決め、(一人の担当者が一つの製品に一貫して責任をもつ)ワンマン・ワンブランドの組織をつくり、ブランド間の企業内競争に

図表7 ブランドがもたらす価値

顧客の得る価値	企業の得る価値
出所・品質の確認 商品情報の選別 購買や使用による満足感 ブランドへの愛着や一体感	ブランド・ロイヤルティ(反復購買) 価格/マージンの改善 ブランド拡張 流通への影響力 参入障壁

(井原作図)

図表8 P&G社におけるブランド・マネジャー制



出典：野中・陸（1988）p.72.

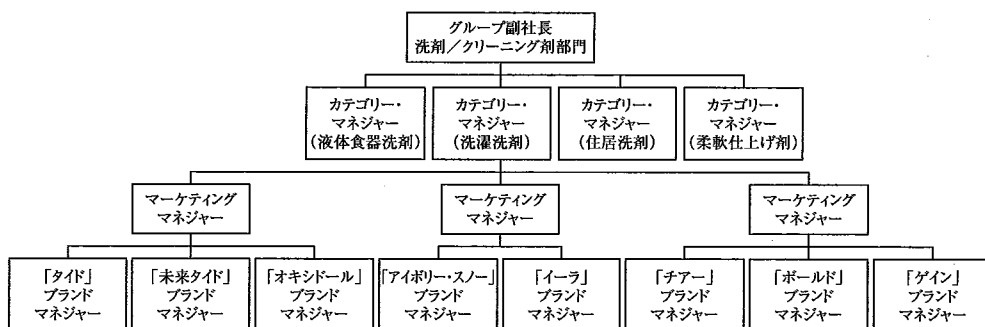
よって相互のシェア拡大をはかった¹²。

この組織は、一般に、ブランド・マネジャーを車輪の中心（ハブ部分）に置いて、製品開発、研究開発、パッケージ・デザイン、市場調査、顧客セールス、CM制作、プロモーション・サポートなどの部門を車輪のスポーク部分に置いた図表8のように描かれている。

しかし、これらの他部門は、組織の上ではブランド・マネジャーに対するラインの関係にはない。それぞれに指揮系統があり、他部門のマネジャーに対してブランド・マネジャーはいかなる権限も与えられていないといわれる¹³。

ブランド・マネジャーとしての成功は、他部門のメンバーから担当ブランドに対する関心や資源をどれだけ効果的に引き出せるかといった、個々人の能力に依存しており、実際の組織は、図表9のように、グループ副社長を頂点とした、カテゴリー→ブランド別組織になっている。

図表9 P&Gにおける現実のブランドマネジメント組織



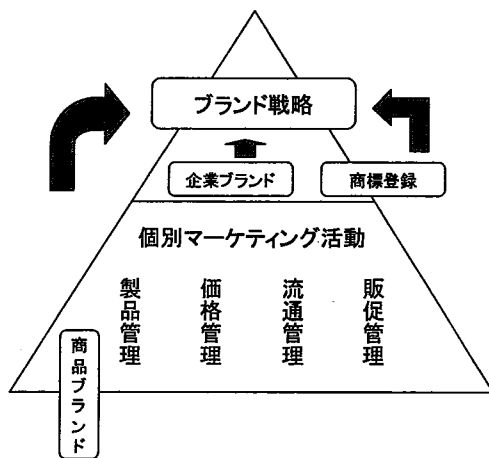
デッカー（1999）p.53.

ところが、次第に、ブランディング（branding＝ブランドをつけること）は、単なるネーミング（naming＝名前をつけること）ではない、ということが、明らかになってきた。ブランドは単なる製品とは違って、他社から見ると「模倣することが難しい」もので、自社から見ても「容易にコントロールすることもできない」ものである。一度確立したイメージは他社であっても自社であっても変えることが難しい。

やがて、ブランドは「信用」であり「資産」であり「競争手段」でもあり、4P的にいえば、製品政策、価格政策、流通政策やプロモーション政策を含めた総合的なマーケティング活動の目標や成果である、という考え方が広まってきた。

さらに、強いブランド（パワー・ブランド）に

図表10 従来型のブランドマネジメントと新しいブランド戦略



（井原作図）

するためには、企業ブランドとの整合性をつけ、事業→商品群→個別商品に至る統一的なブランド体系を構築しなければならなかった。個別のブランド間で競争をさせる初期のP&G的な発想ではなく、商品群や企業全体に対する信頼を勝ち取ることの方が、長期的な競争優位と利益をもたらすことが明らかになってきたのである。

こうして、ブランドを管理するのはトップの仕事であるという認識が広がり、明快な経営理念や製品コンセプトのもと、トップの責任で展開する新しいブランド戦略が必要となってきたのである。

(5) 強いブランドの育成と維持

強いブランドを育成し、維持していくためには、ブランドの知名度、信頼度、魅力度を高めるとともに、使用度や再購買度を上げて「自分のブランド」としてブランドを強く支持してくれるロイヤル・カスタマーを広げていく必要がある。

① 知名度の向上と話題性

知名度をあげるためには広告やパブリシティが有効だが、よく知っているブランドでも試し買いが生じなければ「他人のブランド」であって「自分のブランド」にはなりえない。

試し買いをうながすために、通常のプロモーション手段では、デモンストレーション（実演）やサンプリング（試供品の配布）が展開されるが、ブランド構築のためには、口コミで広がる強い話題性が必要である。顧客に驚きと好奇心を与える斬新で個性的なメッセージを発信していかなければならない。

② 信頼度の向上と強い商品力

信頼度を維持向上するためには、コカ・コーラのように一貫したブランド構想のもと長期にわたる継続的なコミュニケーション活動を展開することが重要である。また、企業イメージや他の商品群との整合性をつけて、顧客に矛盾したイメージを与えないことが信頼を獲得するために必要である。

しかし、顧客が「自分のブランド」として信頼を寄せる基本は、やはり確かな品質と商品に対する

満足感である。優れた商品力に裏打ちされた責任ある企業行動が信頼を築くことはいうまでもない。

③ 魅力と活力のブランド

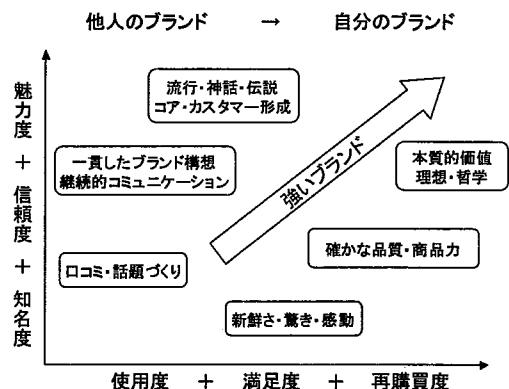
魅力度は、知名度や信頼度とは異次元のものである。顧客の心を捉えて放さないブランドの魅力は、関係者が体験した歓喜と興奮、怒りと不満の大きさと関係がある。

人々を突き動かす魅力は「他人のブランド」としても流行を創り出し、繰り返し購買してくれるコア・カスタマーを創り出す。コア・カスタマーをもつことは、ブランドを流行品に終わらせないために必要だが、そうしたカスタマーを維持できるのは、企業や商品に「夢」が感じられるからである。

それが「自分自身のブランド」になるためには、一層深い感動がなければならない。商品を購入したり使用したりすることが自分の人生にとってかけがいのない瞬間という幸福感が生じ、ブランドが自分自身の分身のような一体感が生まれることが強いブランドの必要条件である。

そのためには、研究開発から製造・販売にいたるまで、ブランドに関与する全ての人々が熱い思いを込めてブランドを育てていかなければならない。

図表11 強いブランド構築のヒント



(井原作図)

II. ケーススタディ：ハーゲンダッツジャパンのブランド戦略

日本におけるハーゲンダッツのブランド力は抜群である。日経リサーチがインターネットモニターを対象に、代表的なアイスクリーム23種のうち「食べてみたい」もの5つを選んでもらった調査では、「ハーゲンダッツ（得票数1103票）」が、明治乳業の「AYA 彩（636票）」、ベルギーの高級チョコレートブランド「ゴディバ（628票）」、ロッテ冷菓の「レディーボーデン（520票）」などを抑えて、ダントツの1位であった¹⁴。

アイスクリームは、ブランド・スイッチが激しく、たくさんの新商品が毎年のように投入され、たくさんの銘柄が市場から姿を消していく「飽きられやすい」あるいは「銘柄が覚えられない」商品である。ブランド育成の難しさは「各種アイスクリーム〇〇円」のように「各種」扱いされることでも分かる。また、アイスクリーム事業は、冷凍食品と同じで「売り場でまとめて何割引」の商品になりやすく、一般に、過当競争で利益がでないといわれる。

こうした多産多死の銘柄競争に加えて、季節商品としてのリスクが重なる。猛暑になるのか冷夏になるのか、という夏の天候に左右される上に、何ヶ月も前から作り込んでおいた商品がヒットしなかった時の在庫リスクも大きい。

このような市場にあって、ハーゲンダッツは、通年商品として季節を越えて消費者から高い支持を得て、高級アイスクリームとしてのステータスをしっかり確立している。

ハーゲンダッツは、1984年に日本市場に進出したが、比較的短期間に「スーパープレミアム・アイスクリーム」という最高級カテゴリーを創出し、その代表的ブランドとしての地位を確立することに成功した。日本市場において、どのようにブランドを構築したのであろうか。

1. ハーゲンダッツの由来

ハーゲンダッツ（Häagen-Dazs）というブランド名は、ポーランドから移民したルーベン・マスタ氏が、ヨーロッパの酪農国デンマークを連想させるコペンハーゲンの「ハーゲン」と、これにあ

う響きの「ダッツ」（特に意味はない）を組み合わせた造語だといわれる¹⁵。

ルーベン・マスタ氏は、母親の手がけていた「フルーツ味の氷菓子」事業を引継ぎ、1940年代の冷蔵庫の普及に伴い事業を拡大したが、1961年、主原料のミルク、砂糖、卵はもとより、バニラビーンズやチョコレートなどの副原料に至るまで、徹底的にこだわった高級アイスクリーム「ハーゲンダッツ」をニューヨークで売り出した。

当時のアメリカでは合成着色料や保存料、添加物を使用したものが多く、見た目だけ楽しいアイスクリームを作る中小業者が多かったが、それらは人気が出るとすぐに大手メーカーに真似されてしまった。

そうした中、マスタ氏は、大手が模倣しにくい手のかかる製品を作り続け、世界中から厳選した材料のみを使い、空気の含有量を極力抑えたアイスクリーム「ハーゲンダッツ」を開発して、口コミで評判になった。最初は高級食料品店向けに販売していたが、1976年にニューヨークのブロンクスに一号店を開いて以来、ハーゲンダッツショップも展開するようになった。

その後、「ハーゲンダッツ」のブランドと事業は、1983年に、米国ミネアポリスに本部を置く食品メーカー、ピルスベリー社（Pillsbury, Inc.）に、マスタ氏から引き継がれた。同社は、ピザの生地や冷凍食材を製造しているアメリカでも有数の食品会社で、マーケティング革命論を唱えたケイス（Keith, R. J.）を生んだマーケティング志向の強い企業であった。

そのためからか、同社が事業を引き継ぐ前後から、ハーゲンダッツブランドの積極的な海外展開が進められた。具体的には、カナダ（1982年）、香港・シンガポール（1983年）、日本（1984年）、英・独・仏（1990年）などで、現在では55カ国650店舗で販売されている¹⁶。

こうした世界戦略の背後には、「ブランド・マニュアル」や「ブランドキャラクター・ステートメント」を中心とした徹底したピルスベリー社のブランド管理があった。たとえば、「ブランド・マニュアル」では、ブランドの歴史やビジョンに始まり、パッケージやロゴの使い方、広告のガイ

ドライン、価格帯、流通等にいたるまでブランド管理に関する規定があり、「ブランドキャラクター・ステートメント」では、「ハーゲンダッツ」というブランドを「嗜好品としての食体験を完璧な形で具現化したもの (Häagen-Dazs embodies perfection in indulgent food experience)」と定義した上で、このブランドにまつわる全ての事柄や活動は、消費者に対する「類まれなる食体験 (a truly exceptional eating experience)」の提供を保証するものでなければならないと規定しているという¹⁷。

この「類まれなる食体験」は後述する「ハーゲンダッツモーメント」という表現でも表わされているが、たとえば、日本のハーゲンダッツショップの従業員がもつ「パスポート」という手帳には「私たちの目的は・・・ハーゲンダッツモーメントを体験して頂き、ハーゲンダッツファンをもっともっとふやすことです」と書かれている。

2. ハーゲンダッツジャパンの設立

ハーゲンダッツのアジア進出が模索されていた当時、国際化と事業の多角化を進めようとしていた。たとえば、日本では、サントリーが米仏のワイナリーを買収したり、米国セントルイスのアンハイザー・ブッシュ社と「バドワイザー」のライセンス生産契約を結んだりしていた。サントリーのピルスベリー社との提携は、同社の国際化・多角化戦略の一環だったと考えられる。

日本にすでに、高級アイスクリーム市場が存在していることは明らかであった。1971年に発売された「レディーボーデン」が着実に販売を伸ばしていたし、1981年に投入された雪印乳業の「リーベンデール」も一定の成功をおさめていた。

ただし、当時はアイスクリームの輸入が制限されていたため、日本で製造する必要があった。そこで、国内における製造のベースとなったのが、タカナシ乳業であった。同社は戦前から横須賀で牧場を経営していたが、創業者、高梨芳郎氏の「優秀な牛から採れる良質の牛乳を提供する」というモットーを受け継ぐ研究熱心な企業として業界でも有名であった。1982年当時、タカナシは良質な乳牛を求め北海道浜中町の農協と提供し、乳脂肪分4.0%超の牛乳「北海道4.0牛乳」を発売

し、好評を博していた。

ピルスベリー社は、「Dedicated to perfection. (完璧を目指す)」というマスタ氏の掲げた哲学を受け継ぎ、ハーゲンダッツの製造をライセンスするにあたって原材料の選別に厳しい基準を設けていたのである。

こうして、1984年、ピルスベリー社 (50%)、サントリー (40%)、タカナシ乳業 (10%) によるハーゲンダッツジャパン株式会社 (HDJ) が設立された。

3. 初期のブランド構築戦略

ハーゲンダッツは、日本市場参入にあたって、販売チャネルを限定し、ハーゲンダッツショップやデパート、高級ストアでしか食べられないというブランドの希少性を訴求することで「スーパープレミアム」というブランド・ポジションの獲得に成功したといわれている¹⁸。

店舗の1号店は、1984年、東京の青山三丁目にあるプラザ246にオープンした。商品は、店頭用にコーン・シングル (180円)、コーン・ダブル (300円)、カップ・シングル (180円)、カップ・ダブル (300円) を、持ち帰り用として473ml入りパイント (900円)、パイントの倍の容量のクォート (1700円) を用意した (価格は当時)。

従来にない価格に「ハーゲンダッツって何者?」と思わせる要素がすでにあったが、「ショップ」と呼ぶ店舗には人を呼び込む雰囲気こそなわっていた。ウムラウトとダッシュが入って読みにくい Häagen-Dazs の文字、おそろいのエプロンにサンバイザーをした若い店員・・・ショップ全体がかもし出す独特の異文化空間が女子大生やOLの注目を集めるのに時間はかからなかった。

店内から行列が外にあふれた。20円でトッピングを選べたが、その選択に迷う時間が行列を長くした。店内の16席に加え店外に5人がけのベンチがあったが、いつも満席で、コーンを持って食べ歩く者がでた。たとえば、DCブランドのペーパーバッグを肩からかけてハーゲンダッツを手にした女性がかっこよく見える。それが当時のファッションでもあった。こうして、ショップが食と流行に敏感な若者にとって「有料の試食場」になり、行列や食べ歩きがハーゲンダッツにとって

「無料の広告塔」になった。

もちろん、群を抜くおいしさがあった。今までのアイスクリームにないクリーミーでなめらかな食感が口コミを通じて広がり、さらに行列が長くなった。ハーゲンダッツでは「ハーゲンダッツアイスクリームを口にしたときの至福の瞬間」を「ハーゲンダッツモーメント」と呼んでいるが、これはアイスクリームそのもののおいしさはもとより、食べる場の雰囲気を含めた満足感であり、他に代替できない食体験の瞬間のことである。その意味で、ショップは、ハーゲンダッツモーメントを演出する1つの場を提供することに成功したといえよう。

連日の盛況ぶりはマスコミの注目するところとなり、雑誌やテレビで取り上げられるようになった。ビジネス誌もマーケティング戦略の成功事例として紹介し、「スーパープレミアム・アイスクリーム」という耳慣れない市場セグメントも認知されるようになった。若者の行列がマスコミを通じて報道され、別のカスタマーとなりうる男性や中高年女性の消費者にも到達するようになった。

この時期、ハーゲンダッツは、新聞に広告を掲載したものの、ほとんどマス広告に頼らずに、極めて短期間に高いブランド認知を獲得することに成功した。

4. 流通経路の選択

ショップは、青山に続いて、1985年のゴールデンウィークに横浜と原宿にオープン、その後、大阪、神戸、京都へと広げたが、一方で日本橋高島屋や、紀ノ国屋のような高級スーパーで、持ち帰り用のパイントを販売していた。

しかし、ハーゲンダッツジャパンは、販路をむやみに拡大することはしなかった。マスコミが注目してハーゲンダッツの話題性が高まったために、取り扱いを希望する店が増えたが、ハーゲンダッツジャパンは、慎重に販売店を選別していった。理由は温度管理や保存法を厳格にするためである。

アイスクリームの中には、アイスクリスタルという氷の結晶があるが、この結晶は、時間の経過と温度の上昇で成長し、70ミクロンを超えると食べた時にザラザラ感が生じるという¹⁹。このた

め、ハーゲンダッツでは、なめらかな食感を維持するために、アイスクリスタルの大きさを39ミクロンに設定し、生産ラインはもとより、流通段階でも、倉庫保管時はマイナス26℃、輸送時にはマイナス20℃という温度管理を徹底しており、販売店でも、温度管理ができない店には取り扱いを許さないことにしたのである。

ハーゲンダッツジャパンは、販売店を厳選しながら供給を抑制して、希少価値を維持した。まさに、「一流の品は、一流の店に置く」というポリシーがうかがえる。

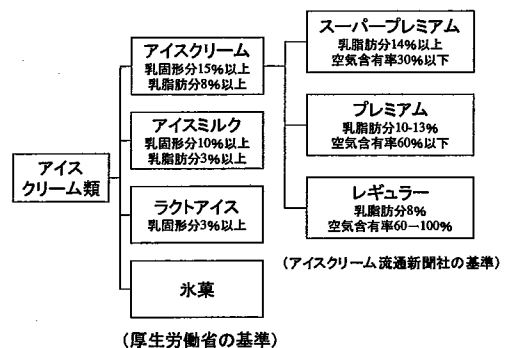
5. スーパープレミアム・アイスクリーム市場の創造

ハーゲンダッツの初期におけるブランド構築戦略は、スーパープレミアム・アイスクリームという新しい市場を創造する試みでもあった。

日本のフローズンデザートは、厚生労働省の「乳および乳製品の成分規格」や「食品、添加物当の規格基準」に基づき、乳固形分と乳脂肪分の比率によって、「アイスクリーム」「アイスマルク」「ラクトアイス」「氷菓」の4カテゴリーに区分されているが、さらに「アイスクリーム」は業界内の基準²⁰によって「スーパープレミアム・アイスクリーム」「プレミアム・アイスクリーム」「レギュラー・アイスクリーム」の3つのサブ・カテゴリーに分類される(図表12)。

このうち、「スーパープレミアム・アイスクリーム」は、各社が製品ラインの最上級にポジショニングするもので、高い乳脂肪を含むとともに、空気含有率(オーバーラン)を低く抑えてい

図表12 アイスクリーム類の区分



る最高級アイスクリームのことであるが、この最高ジャンルは、ハーゲンダッツが日本市場に参入した当時、日本には存在しなかった。プレミアム・アイスクリームとして認知されていたものは、レディーボーデン、リーベンデルであり、そのほかは、レギュラー・アイスクリームに区分されるものであった。

また、レディーボーデンはパイントで売られていたために、高級アイスクリームをコーンやカップで食べるという個食用（シングルユース）の市場は皆無だった。すでにディッパードンのようなアイスクリームショップはあったが、価格帯で大きく異なる超高級アイスクリームショップはなかった。

埼玉大学の小方博文氏²¹は競合他社への取材も含めて次のように分析している。レディーボーデンが冷蔵庫の大型化とともに普及したのが1970年代だから、高級アイスクリームを知る世代が、自分自身でアイスクリームを買える年齢になり、自分がほしいと思った時にその分だけ食べられる個食用の需要が生まれてきたのが1980年代である。日本経済は上向きでグルメ志向が話題になった時代で、そこに登場したのがハーゲンダッツのショップであった。しかもかつて食べていたアイスクリームよりもワンランク上のスーパープレミアム・アイスクリームである。流行にも敏感な若者に、すんなりと受け入れられたことは想像に難くない²²。

もちろん、マス広告をほとんどせずに販売経路も絞るという希少性を前提に、ショップ展開を情報発信基地としたユニークなコミュニケーション戦略がブランド価値を創出したことも間違いない。

6. 新しい商品政策と販路の拡大

ハーゲンダッツは相変わらず快進撃を続けていたが、競合も増えてきた。1985年秋には西麻布に「ホブソنز」が開店し、1986年には明治乳業の「パニーパッチ」やハウス食品の「ロビン・ローズ」のような国内メーカーのアイスクリームショップも増えた。

1990年にはアイスクリーム類の輸入が自由化されるようになっていた。輸入自由化はハーゲンダ

ッツにとっては歓迎することだったが、ほぼ全てのスーパーが輸入品を廉価のプライベート・ブランド（PB）で販売する可能性があった。

初期のブランド戦略は、ショップや一部販路に供給量を抑制してブランドの希少性を訴求するやり方だったが、ここに至ってマーケットにおけるプレゼンスを拡大しながら、スーパープレミアム・アイスクリームのトップブランドとしての地位を維持していく必要が生じた。

輸入自由化を迎えて、何を輸入するかという課題があったが、結局、アメリカからは、108mlのバーを輸入することにし、パイント（473ml入り）やハーゲンダッツショップ専用の2.5ガロンもそれまでの国産から輸入への切り換えを始め、国内では日本市場のニーズにあわせてミニカップ（120ml入り）の生産を強化することになった。より効率的な生産体制を整え、輸入品と国産品を組み合わせることによって、その後に商品ラインアップを充実させる基礎ができあがった。

次に重要な課題は、輸入品も加えた販路の選択と拡大である。米国ボーデン社は、輸入自由化をとらえて、20年間にわたって続けていた明治乳業へのライセンス供与を打ち切り、日本法人ボーデンジャパンを設立してみずから販売に乗り出したが、独自の販売網を持たなかったので苦戦を強いられた。

ブランド力は販売力とともにある。特に、トップブランドでない場合は販売力の下支えが重要である。レディーボーデンは、「レディーボーデンクラシック」というスーパープレミアムクラスの製品をもつものの、全体としては、ハーゲンダッツの下に位置づけられるブランドであった。

明治乳業の強力な営業網を失ったレディーボーデンはスーパーのそれまで以上に値引き競争に巻き込まれ、ブランド力をさらに低下させてしまった。今日でも、レディーボーデンブティックとよばれる直営店があるが、その数は少なく、結局、ふたたび大手メーカー（ロッテ）の販売力に頼っている状態である。

一方、ハーゲンダッツでは、ハーゲンダッツショップがブランドを向上させる情報発信基地であると同時に、独自の販売網でもあった。1984年以来、都心の一等地から流行の輪を広げるように全

国各地にハーゲンダッツショップを展開し、ブランドを構築してきたことが強い競争力となった。

さらに、同社は、本格的な輸入化を機に、それまでデパートや高級スーパーを中心としていた販路政策を転換して、1990年のセブン-イレブンとローソンを皮切りにコンビニ（CSV）へ販路を広げ、スーパーについても販路を拡大した。

しかし、この政策転換は、無謀な拡大主義によるものではなかった。生活様式の変化にともない個食化が進み、それに対応したCSVの品揃えに、個食用高級アイスクリームがうってつけだったことも追い風になった。コンビニや一部スーパーは、すでに高級品も置く情報発信の場になっていた。高級アイスクリームは、消費者にとって手の届く贅沢品として身近なものになっていたのである。

7. 新たなコミュニケーション手段

しかし、販路を拡大すると、商品が手軽に手に入るようになり、希少価値が薄まることも確かである。そこで、ハーゲンダッツは、ブランド力を強化するために、新たなコミュニケーション手段であるテレビ広告を開始した。

実は、それまで、ブランド・オーナーのピルスベリー社は、「ハーゲンダッツ」ブランドの高級イメージを維持するために、世界のいずれの地においても、テレビ広告をいっさい禁止していた。しかしハーゲンダッツジャパンは世界で始めてテレビ広告を展開することを許された。

1991年に開始されたテレビ広告は情緒的表現で話題になった。たとえば、競馬を観戦する英国紳士が双眼鏡でハーゲンダッツを食べている貴婦人を見つける「ホースレース」や、バレリーナが天文学者と語り合う「異床同夢」など、気品ある外国人が登場するイメージ先行型広告が、首都圏・近畿圏から全国へと展開されていった。

さらに、「ベッド&バス篇」と題されたCMでは、大人の男女がベッドの上でアイスクリームを食べるシーンがあり、感性に訴える官能的なものであった。

これは、ハーゲンダッツブランドのブランドエッセンスの1つである Intimacy（親密）を表わしたもので、パーソナルな親密感を表現したもので

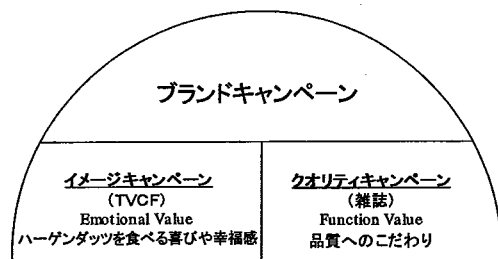
ある。

一方、テレビ広告と並行して、雑誌を中心としたクオリティキャンペーンも実施された。これは、ハーゲンダッツの品質の高さを文字（印刷媒体）で丁寧に説明しようというもので、たとえば、数字を前面に打ち出した「数字キャンペーン」では、 -26°C で管理していること、空気含有量が少なく他社製品より1.4倍重いや、ストロベリーアイスクリームは苺の量が2倍であること、などを強調した。

このように、テレビと雑誌という異なる媒体特性を生かしながら、テレビでは「ハーゲンダッツを食べる喜びや幸福感」を訴えて情緒的価値（emotional value）を高め、雑誌では「品質へのこだわり」を丁寧に説明して機能的価値（functional value）を高めていこうというのがハーゲンダッツジャパンのブランドキャンペーンの枠組みであった（図表13）。

その他のコミュニケーション手段も活用した。1992年には、20～30歳代の主要顧客である女性を意識して、シネマ広告も行い、ファーストフード型ショップに加えフルサービスのデザートカフェを組み合わせ合わせた複合型ショップの展開も始めた。

図表13 ハーゲンダッツジャパンのブランドキャンペーンの枠組み



8. 日本人の嗜好にあわせた商品開発

アイスクリーム市場は、猛暑だった1994年を除くと3,500億円前後で推移しており、全体として伸び悩んでいる。背景には少子化があるが、ヨーグルトやプリンのようなチルドデザート類との競合も無視できない。

このように低迷が続く市場で、明治乳業、森永乳業、雪印乳業などの乳業メーカーと、グリコ、ロッテ、森永製菓のような菓子メーカーが鎗を

削って消耗戦を展開しているというのが実情である。

この市場においてハーゲンダッツは着実にシェアを伸ばしており業界の注目の的になっている。ただでさえ、高価格帯を維持できて通年商品として在庫リスクも少なくできる高級アイスクリーム市場に、どのメーカーも着目しないはずがない。

さらに輸入品が次々と参入してくる。輸入品には、ゴディバのような高価格帯のものとダイエーの「セイビング・アイスクリーム」のような量販店が海外から輸入したプライベート・ブランドがある。こうした国内外のブランド攻勢にハーゲンダッツはどのように対応しているのだろうか。

1995年、ハーゲンダッツジャパンは横浜に日本向け製品開発を担当するR&Dセンターを設立し、1996年には抹茶味の「グリーンティー」を初めての日本市場向け商品として発売した。日本では、バニラやチョコレートと並んで抹茶系のアイスクリームに人気がある。このカテゴリーにハーゲンダッツとしては初めて参入することで、新しいジャンルを確立したのである。

さらに、その後も、茶葉にこだわった「ロイヤルミルクティー」や3種類のひと口サイズアイスクリームを組み合わせた「プチセクション」、日本人が食べやすいようにサイズをリニューアルした「バー」など、日本市場向けの商品を追加して商品ラインアップの拡張を進めた。ウエハースとアイスクリームを組み合わせで新しい食感を提案しようという「クリスピーサンド」も日本市場向け商品である。

9. ブランドイメージを重視した商品開発

ハーゲンダッツジャパンは、2001年に「クリスピーサンド（キャラメル）」を発売した。キャラメルアイスクリームをキャラメルでコーティングし、ウエハースでサンドしたこの商品は、3月に全国発売したが、予想をはるかに超える売れ行きとなり、安定供給ができないと判断した同社は、4月に販売を一時休止した。その後6月に関東地区、10月に全国で販売を再開し、年間20億円売ればヒットといわれるアイスクリーム業界で、27億円を売る大ヒット商品となった。

一般的にアイスクリームの形態は、カップ、モ

ナカ、コーンなどのタイプがあるが、この「クリスピーサンド（キャラメル）」はどのタイプにも属していない。また食感も独特で、サクサクしたウエハース、パリッとしたキャラメルコーティング、リッチでクリーミーなアイスクリームと、3つの異なる食感を楽しむことができる。このような特徴が消費者に受け入れられる結果となった。

発売まもなく、クチコミで「クリスピーサンド（キャラメル）」の噂が広まると、コンビニエンス・ストアやスーパーの店頭でまとめ買いする消費者が見られるようになり、4月にテレビCMを投入したことで、さらにまとめ買いする消費者が拡大し、トライアルする消費者も激増した。このように消費者から強く支持を受ける、今までにない新たな商品・価値を提供することで、ハーゲンダッツはブランドイメージをさらに向上させることになった。

10. 新たなショッップの展開とコア・カスタマーの育成

高級アイスクリーム市場に参入する日本メーカーに対しては、海外ブランドの強みを生かしている。特に、ファッショナブルな街にあるシャレた雰囲気ของショッップは他の日本ブランドにない競争力になっている。

その後もヨーロッパのカフェを思わせる新たなショッップを展開し、パリやロンドンで生まれたニューコンセプトの店をオープンしている。たとえば、青山のカフェは、ヨーロッパでデザインされたインテリアを置きパフェをゆったりと食べることもできる。

同時に、コア・カスタマーの育成にも力を入れており、そのような顧客を中心に消費者情報の収集にも熱心に取り組んでいる。たとえば、ハーゲンダッツショッップでは「スーパープレミアムクラブ」という会員組織を運営している。これは、一定期間に250円ごとに押印するスタンプを20個集めた顧客が入会できる組織で、情報誌『est』を送付したり、新商品の試食券を提供したりしている。2002年現在、約85,000人の会員がいるというが、この内にインターネットを使って双方向コミュニケーションができる「ラバーズサークル」にも約1万人の会員が所属している。

そのほかにも、テレビ、雑誌、交通媒体など、さまざまなメディアを活用して継続的にブランドをサポートしているが、ハーゲンダッツに一貫しているのは、「ハーゲンダッツモーメント」という至福の瞬間を提供しようという商品コンセプトと、それを裏付ける「Dedicated to perfection. (完璧を目指す)」という企業哲学である。この明快な二つの理念を、丁寧に、しかも情熱をもって実現しようとしてきたことが、過当競争市場で確固たるブランドを維持している理由といえよう。

まとめに代えて

ブランドは、「刻印」という語源が示すごとく、自分の所有物を示すために使った商標であった。もちろん、商標ばかりでなく、集団のアイデンティティを示すための旗印（たとえば真田の「六文銭」）や利便性のための記号（郵便局の「〒」）であってもよく、スローガンやキャラクターや音楽であってもよいが、かつてのブランドは基本的に情報発信者のためのものであった。ところが、情報・知識社会が進展する中で、消費者（情報受信者）がブランドに見出す意味や喜びの方が重要になってきた。

本稿では、ブランドの機能を、①識別・広告機能、②出所表示・品質保証機能、③意味づけ・象徴機能に区分し、ブランド力を「知名度」→「信頼度」→「魅力度」にあわせてモデル化（図表5参照）を試みたが、ブランドの意味づけ機能や「魅力度」としてのブランド力が重要になってきたといえよう。

また、消費者のいづく「意味づけ」を裏切らないことが大切で、個別ブランドの管理や商標管理など担当者レベルのブランドマネジメントよりも、ブランドに込めた誓約ごととしての理念や、あらゆる企業活動を通じて継続的に発信し続けるメッセージやイメージが重要になってきた。

本稿では、P&Gの組織図とあわせてトップの責任で遂行するブランド戦略の重要性を強調した（図表10）。担当者が代わると広告やキャッチコピーが代わることが多いが、マールボローの「カウボーイ」やネスカフェの「ゴールドブレンド」のように長期的に同じイメージを提供することの重要性が高まっている。

後半の「ハーゲンダッツ」の事例でも、継続的な情報提供がブランド戦略上で欠かせないということが確認できた。ハーゲンダッツは、消費者が納得する高い品質を維持するために材料や温度管理にこだわったが、同時に「ブランド・マニュアル」や「ブランドキャラクター・ステートメント」を明確に定めて、「類まれなる食体験」や「ハーゲンダッツモーメント」という表現を通じて特別な製品イメージを形成することに成功した。

日本でも、販売チャネルを限定した初期のブランド導入によって「行列現象」を生み出したり、テレビと雑誌を組み合わせることで情緒的価値（emotional value）と機能的価値（functional value）を高めるキャンペーンを展開したり、ブランドイメージを重視した商品開発を進めながらコア・カスタマーを育成するなど、ブランド力を維持・向上させながら、販売チャネルや製品ラインナップを拡大することに成功しているが、その背後には、情報の受け手（消費者）に「喜び」や「幸福感」を与えるブランド戦略があるように思われる。

ここ数年、ブランドに関することが注目を浴び、その理論や事例は百花繚乱の様相を呈しているが、いまだに体系的なものはないように思える。筆者なりに今後も考えていきたいテーマである。

注

- ¹ コトラ（2001）p.498.
- ² ストバート（1996）p.1.
- ³ 鳥居（1996）p.61.
- ⁴ ブランドオーナー（brand owner）とは、商標権をもつブランドの所有者のこと。
- ⁵ ブランド・アイデンティティ（brand identity）とは、ブランドがもつ独自性のことで、他のブランドには見当たらない際立った特徴や魅力のこと。
- ⁶ ロイヤル・カスタマー（loyal customer）とは、そのブランドを支持する特別な顧客のことで、得意客（good customer）や固定客（regular customer）より強い意味をもつ。
- ⁷ ブランド・ロイヤルティ（brand loyalty）とは「商標忠誠度」と訳され、顧客がそのブランドを支持して繰り返して同じブランドを買い続ける忠誠度のこ

と。

- ⁸ 片平 (1999) p.6.
- ⁹ 松浦 (1999) p.295.
- ¹⁰ アーカー (1994) p.20.
- ¹¹ ブランド・マネジャー (brand manager) とは、1つのブランドについて、商品開発から販売促進まで一貫して担当する商品管理者のこと。プロダクト・マネジャー (product manager) とよぶ企業もある。
- ¹² デッカー (1999) p.43.
- ¹³ デッカー (1999) p.52.
- ¹⁴ 「Nikkei プラス1」日本経済新聞2002年6月8日、朝刊。
- ¹⁵ 柴田・青木 (2000) p.80. および山田政美編著『英和商品名辞典』研究社, p.189.
- ¹⁶ ハーゲンダッツジャパン(株)会社案内2002年, p.9. および同社広報ヒアリング。
- ¹⁷ 柴田・青木 (2000) p.69.
- ¹⁸ 乳井 (2000) p.330.
- ¹⁹ ハーゲンダッツジャパン(株)会社案内2002年, p.4.
- ²⁰ このサブ・カテゴリーは、原材料、乳脂肪含有率や空気含有率 (オーバーラン) および価格などによって各社が決めているもので数字は図表のものと微妙に異なることもある。
- ²¹ 小方博文氏 (現・埼玉大学大学院博士後期課程) はかつて雪印でマーケティングを担当していた。
- ²² 小方博文氏の取材ノートより。

参考文献

- アーカー (1994) : D.A. アーカー著/陶山計介ほか訳『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン—』ダイヤモンド社, 1994年
- デッカー (1999) : チャールズ・L・デッカー著/市川和彦訳『P&Gのブランド戦略』ダイヤモンド社, 1999年
- 片平 (1999) : 片平秀貴『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社, 1999年
- コトラー (2001) : フィリップ・コトラー著/恩蔵直人監修・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 (第10版)』ピアソン・エデュケーション, 2001年
- 松浦 (1999) : 松浦祥子「グローバル・ブランディングとブランド・パワー診断」『ブランド構築』有斐閣, 1999年
- 野中・陸 (1988) : 野中郁次郎・陸正『マーケティング組織』誠文堂新光社, 1988年
- 柴田・青木 (2000) : 柴田典子・青木幸弘「ブランド価値創造への挑戦—“ハーゲンダッツ”にみる統合的ブランド・コミュニケーション」『マーケティング・ジャーナル』第78号 (第20巻2号)
- ストバート (1996) : ポール・ストバート編/岡田依里訳『ブランド・パワー—最強の国際商標—』日本経済評論社, 1996年
- 鳥居 (1996) : 鳥居直隆『ブランド・マーケティング—価値競争時代のNo.1戦略—』ダイヤモンド社, 1996年
- 乳井 (2000) : 乳井瑞代「ロングセラー・ブランド化における広告の役割」『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社, 2000年